

**Kooperation in einem
Produktionsbereich zur Aufwertung
lokaler landwirtschaftlicher Ressourcen
am Beispiel der Käseherstellung**

“INNOVATION IM LÄNDLICHEN RAUM”

HEFT NR. 1

EUROPÄISCHE BEOBACHTUNGSSTELLE LEADER

Dieser Bericht von **Daniel Pujol** stellt die Ergebnisse des LEADER II-Seminars: **“Innovationspotentiale in bestimmten Schlüsselsektoren, anhand des Beispiels Käseherstellung” (Beispiel der Landwirte der Pyrenäen)** vor, das im Dezember 1995 in Oloron-Sainte-Marie (Aquitaine, Frankreich) stattgefunden hatte.

Daniel Pujol war zunächst als leitender Angestellter in einem multinationalen Unternehmen für internationales Marketing zuständig. Anschließend leitete er die *“Mission agro-alimentaire Pyrénées”*, eine staatliche Förderungs- und Beratungsstelle, die Projekte für den Absatz landwirtschaftlicher Produkte aus den Pyrenäen unterstützt. Als Berater hat Daniel Pujol jetzt vergleichbare Aufgaben, vor allem in französischen, spanischen und portugiesischen LEADER-Gebieten. Er ist ebenfalls Mitglied der thematischen Gruppe *“Lokale Erzeugnisse”* der Europäischen Beobachtungsstelle LEADER.

© 1997 Europäische Beobachtungsstelle LEADER/AEIDL

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	5
Erster Teil	7
Die Käseherstellung:	
Ein repräsentatives und gutes Beispiel für die Aufwertung landwirtschaftlicher Ressourcen durch kooperative Zusammenschlüsse auf lokaler Ebene	9
1.1 Die Käseherstellung als Modell zur Aufwertung landwirtschaftlicher Ressourcen auf lokaler Ebene	9
1.2 Eine gute Rentabilität für den Erzeuger	9
1.3 Die individuelle Käseherstellung hat ihre Grenzen	10
1.4 Verschiedene Modelle der Kooperation	12
1.5. Zusammenfassende Analyse des Fallbeispiels "Les Fermiers des Pyrénées" (Genossenschaft "Die Bauern der Pyrenäen")	15
Zweiter Teil	17
Technisch-ökonomische Analyse der verschiedenen Funktionsbereiche im Käsektor	19
2.1 Produktionstechnische Beratung bei der Käseherstellung	19
2.2 Die Sennerei oder gemeinschaftliche Käserei - Orte der traditionellen Käseherstellung	20
2.2.1 Wirtschaftliche Analyse der Käserei der Genossenschaft im Aspetal (Frankreich)	20
2.2.2 Analyse der Käseproduktion der "Cooperativa de Queijos da Beira Baixa" (Portugal)	22
2.3 Die gemeinschaftliche Reifung	23
2.4 Der Vertrieb	24
2.4.1 Vertriebswege	24
2.4.2 Die Vertriebskosten	25
Schlußfolgerungen	29
Karte zur Verortung der genannten Käseproduktionsstätten	30
Schlußfolgerungen	31

Einleitung

Für die meisten benachteiligten ländlichen Gebiete ist der Erhalt einer lebensfähigen Landwirtschaft von zentraler Bedeutung. Es ist aber bekannt, daß durch die klassische Agrarproduktion kaum noch lohnende Erträge und akzeptable Einkommen in diesen Regionen erwirtschaftet werden können.

In vielen Bergregionen stellt sich die Situation aufgrund der strukturellen Gegebenheiten (kleine Flächen, Zersplitterung der Parzellen, Hanglage, große Entfernung von den Versorgungs- und Konsumzentren) noch nachteiliger dar.

Der einzige Ausweg besteht für viele Regionen darin, **landwirtschaftliche Rohstoffe zu hochwertigen Nahrungsmitteln zu verarbeiten und dadurch eine Wertsteigerung zu erzielen**. In Verbindung mit einem leistungsfähigen Vertrieb der veredelten Produkte werden positive Ergebnisse erzielt, so daß dieser Ansatz als geeignet bewertet werden kann.

In bestimmten Fällen führt bereits eine professionellere Vermarktung von Frischerzeugnissen zu einem recht hohen Wertzuwachs. Hierfür ist die Aufwertung von Kirschen im Jertetal (LEADER-Gebiet Valle del Jerte, Extremadura, Spanien) ein ausgezeichnetes Beispiel [1].

Daß durch den Verkauf veredelter landwirtschaftlicher Rohstoffe ein Wertzuwachs erzielt werden kann, ist unumstritten; die tatsächliche Umsetzung dieses Konzeptes erweist sich aber als recht kompliziert: Im allgemeinen ist der Landwirt kaum auf Absatz- und Marketingfragen spezialisiert und auch sein direktes Umfeld hat in der Regel diesbezüglich wenig mehr Fachkenntnisse als er selbst.

Eine frühere Veröffentlichung **“Die Aufwertung lokaler landwirtschaftlicher Erzeugnisse: Erfahrungen aus LEADER I”** beschreibt einige Grundsätze und Methoden der Entwicklung und Durchführung lokaler Projekte zur Aufwertung landwirtschaftlicher Erzeugnisse [2].

Die technische und wirtschaftliche Analyse der Verarbeitung von Milch zu Käse, die in diesem Dossier behandelt wird, vertieft und konkretisiert diesen Ansatz. Die Ergebnisse dieser Analyse sind in vieler Hinsicht auch auf andere Bereiche übertragbar.

Der vorliegende Bericht erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, insbesondere:

- berücksichtigt er kaum das institutionelle Umfeld, in dem die Aufwertung oder die Veredlung stattfindet; er konzentriert sich im wesentlichen auf eine fachliche und wirtschaftliche Analyse bestehender Einrichtungen und beschreibt die wichtigsten Schlußfolgerungen, die sich daraus ergeben;
- er enthält keine vollständige Übersicht über die in Europa bekannten “traditionell hergestellten Käse” (frz.: *fromage artisanal*, d.h.: Käse der in Abgrenzung zur industriellen Käseproduktion durch Gemeinschaftsproduktion aus der Milch von einzelnen Bauernhöfen erzeugt wird) und “Käse aus Eigenproduktion” (frz.: *fromage fermier*, Käse aus der Milch eines einzelnen Bauernhofes); er verweist lediglich auf einige bekannte südeuropäische Initiativen.

Diese Erfahrungen können jedoch neue Anregungen für die gemeinschaftlich organisierte Aufwertung anderer Produkte im Rahmen von LEADER II liefern.

[1]

Dieses Beispiel wird im Verzeichnis “Innovative Aktionen der ländlichen Entwicklung” beschrieben, das von der Europäischen Beobachtungsstelle LEADER (im ersten Quartal 1997) veröffentlicht wurde.

[2]

In diesem Dossier (1995) werden ebenfalls kurz die Gemeinschaftsverordnungen zur Herstellung und Förderung hochwertiger landwirtschaftlicher Erzeugnisse und Nahrungsmittel behandelt. (Anmerkung: Der Begriff Aufwertung steht für den französischen Begriff valorisation; er ist weiter als der Begriff Veredlung und bezeichnet die Inwertsetzung, produktivere Nutzung; er umschließt häufig auch PR- oder Vermarktungsaktivitäten)

Erster Teil

Die Käseherstellung:

**Ein repräsentatives und gutes Beispiel
für die Aufwertung landwirtschaftlicher Ressourcen
durch kooperative Zusammenschlüsse auf lokaler Ebene**

Die Käseherstellung:

Ein repräsentatives und gutes Beispiel
für die Aufwertung landwirtschaftlicher Ressourcen
durch kooperative Zusammenschlüsse auf lokaler Ebene

1.1 Die Käseherstellung als Modell zur Aufwertung landwirtschaftlicher Ressourcen auf lokaler Ebene

Eine Bestandsaufnahme der Aktivitäten zur Aufwertung landwirtschaftlicher Erzeugnisse durch Qualitätsansätze zeigt, daß in zahlreichen europäischen Regionen eine deutliche Vorliebe für eine bestimmte Veredlungsweise besteht: Die Verarbeitung von Milch zu Käse ist der große Klassiker. Sie ist weitverbreitet und wirtschaftlich von großer Bedeutung.

“Käse aus Eigenproduktion” oder *fromage fermier* [1] ist in den meisten LEADER-Gebieten, aber vor allem in Südeuropa zu finden (allein Portugal stellt mehr als zwanzig verschiedene Sorten von Käse aus Eigenproduktion her); aber auch in Nordeuropa ist diese Aktivität nicht unbekannt (die Niederlande produzieren 10 000 Tonnen Käse aus Eigenproduktion, in Irland steigt die Käseherstellung auf dem Bauernhof beständig an.)

Einige Daten aus Frankreich belegen die wirtschaftliche Bedeutung eines Sektors, der einer großen Zahl landwirtschaftlicher Haushalte ein beachtliches Zusatzeinkommen sichert:

- Die jährliche Produktion von Ziegenkäse auf dem Hof beträgt 17 000 Tonnen (30% der französischen Produktion). Diese Produktion erfolgt auf rund 10 000 landwirtschaftlichen Betrieben, die sich im wesentlichen in benachteiligten Regionen befinden.
- Die 4 700 Tonnen auf dem Hof hergestellten Saint-Nectaire-Käses entsprechen rund 50% der Gesamtproduktion von Käse mit dieser Ursprungsbezeichnung. 420 bäuerliche Familienbetriebe in den Berggebieten der Auvergne tragen zu dieser Produktionshöhe bei.

- Die Gesamtproduktion von Reblochon-Käse aus Eigenproduktion beträgt 3 400 Tonnen (24% der gesamten Reblochon-Menge). Davon leben 240 Betriebe in der Haute-Savoie (Rhône-Alpes).

1.2 Eine gute Rentabilität für den Erzeuger

Durch die eigene Verarbeitung von Milch zu Käse erzielt der Landwirt eine wirtschaftlich durchaus interessante Aufwertung des Rohstoffes Milch: Durch den Direktverkauf des Käses wird der Milchwert um einen Koeffizienten vervielfacht, der je nach Käsesorte zwischen 2 und 3,5 liegt.

Einige Beispiele aus Frankreich:

Käse (Erzeugergebiet) und Aufwertungskoeffizient

Saint-Nectaire	2,00
Pyrenäen-Käse aus Kuhmilch	2,25
Crottin de Chavignol (Centre)	2,50
Pyrenäen-Ziegenkäse	2,50
Saint-Maure (Pays de la Loire)	2,75
Reblochon (Rhône-Alpes)	3,00
Pyrenäen-Schafkäse	3,00
Münsterkäse (Elsaß)	3,30
Rocamadour (Midi-Pyrénées)	3,50

Unter den gleichen Bedingungen beträgt der Aufwertungskoeffizient der Milch für Idiazabal aus dem spanischen Baskenland 2,3 und für den portugiesischen Serra da Estrela 2,5. Der Nettostundenlohn für die Verarbeitung schwankt sehr stark, je nach folgenden Kriterien:

- Art des Käses;
- Produktionsmenge (größenbedingte Einsparungen);
- lokale Vertriebsmöglichkeiten

[1]

Eine Definition dieses Begriffes finden Sie im Kasten S. 14

(Anmerkung: Der Begriff “Hofkäse” steht in diesem Dossier ebenfalls für “Käse aus Eigenproduktion”)

Hierzu seien zwei Beispiele mit vergleichbaren Ergebnissen vorgestellt:

- Die Hersteller von Pyrenäen-Schafkäse, die Mitglied der Käsereigenossenschaft im Aspetal (Coopérative Fromagère de la Vallée d'Aspe, Aquitaine, Frankreich) sind, erhalten je nach täglich hergestellter Menge 6,5 bis 35 ECU pro Arbeitsstunde (vgl. nachstehende Tabelle).
- Eine neuere Analyse der Situation der kuhmilchverarbeitenden Käsehersteller aus Katalonien (Spanien) zeigt eine Lohnspanne von 7 bis 30 ECU pro Stunde.

Von einem anderen Ansatz aus ist festzustellen, daß ein Hersteller von auf dem Hof hergestelltem Rocamadour-Käse (Midi-Pyrénées, Frankreich):

- mit einer Herde von 100 Ziegen Käse im Wert von 73 000 ECU anbieten kann;
- daß der Wert der hierzu erforderlichen Milch nur 30% dieses Betrages, d.h. 21 430 ECU beträgt;
- daß die Herstellungskosten unter Berücksichtigung familieneigener Leistungen im Wert von 6 ECU/Stunde 23% dieses Betrages, d.h. 17 140 ECU betragen;

- daß die Vertriebskosten sich einschließlich der Verpackungskosten und der wie oben genutzten Arbeitskraft ebenfalls auf 23%, d.h. 17 140 ECU belaufen;
- daß der Restbetrag von 17 290 ECU den Nettogewinn darstellt.

Ein anderer wichtiger Wirtschaftsfaktor sind die relativ niedrigen Investitionen. Auch wenn die gemeinschaftlichen Hygienennormen zu erhöhten Ansprüchen geführt haben und höhere Investitionen als in der Vergangenheit erfordern, sind Investitionen in Anlagen zur Herstellung von Käse aus Eigenproduktion im Vergleich zum Umsatz und zum Wertzuwachs doch sehr gering.

Noch eine Zahl aus einer Erhebung von 1992 bei 85 Reblochon-Herstellern in den französischen Alpen:

1992 betrug die durchschnittlichen Investitionen in Produktionsmaterial (ohne Gebäude) 17 140 ECU.

Eine weitere Zahl untermauert die obenstehenden Angaben: 1996 belaufen sich in den Béarner Pyrenäen (Aquitaine, Frankreich) Standardinvestitionen in eine neue Käserei (Material und Einrichtung in bereits vorhandenem Gebäude) auf rund 36 000 ECU.

PYRENÄEN-KÄSE AUS EIGENPRODUKTION: BERECHNUNG DER STUNDENLÖHNE FÜR DIE KÄSEHERSTELLUNG (1994)

Schafkäse

(Angabe der einzelnen Kosten in ECU für 1 kg Käse)

- 5,5 Liter Milch x 0,81 ECU	4,45
- Gas und Lab	0,14
- Abschreibung Kessel und Käserei	0,43
- Kosten für die Reifung (Schätzung auf der Grundlage von 1993) ...	0,60
- Produktionskosten insgesamt	5,62
- Abgabepreis	8,44
- Herstellungslohn	2,82

Hersteller klein mittel groß

Tagesproduktion (kg)	8	20	45
Entlohnung insg. (ECU)	22,56	56,40	126,90
Stundenlohn (ECU) [*]	6,50	16,12	36,25

[*] Unabhängig von der verarbeiteten Menge und der Größe der Käse beträgt die Herstellungszeit immer 3,5 Stunden.

1.3 Die individuelle Käseherstellung hat ihre Grenzen

Der alteingesessene oder neu zugezogene Landwirt und Käsehersteller arbeitet normalerweise allein – als Individuum. Er hat gelernt, sich selbst um alles zu kümmern:

- um die Milcherzeugung,
- um die Käseherstellung,
- um die Vermarktung des Käses.

Was den Vertrieb anbelangt, so setzt er im allgemeinen an erster Stelle auf den **Direktverkauf** (auf dem Hof, am Straßenrand und/oder auf dem Markt). An zweiter Stelle stehen **kurze Vertriebswege** (Belieferung einer bestimmten Anzahl Einzelhändler und Restaurants in der näheren Umgebung). Und erst wenn lokale Möglichkeiten erschöpft sind und die Produktionsmenge steigt, wendet sich der käseherstellende Landwirt an **Großhändler** aus anderen Regionen oder manchmal auch an den **Großvertrieb d.h. an Supermarktketten**.

Es gibt zwei Ausgangsbedingungen:

- **Die Gesamtproduktion ist gering und der lokale/regionale Markt ist groß** (ein gutes Beispiel hierfür ist der Idiazabal aus dem spanischen Baskenland: in einem Einzugsgebiet mit 2,3 Millionen Verbrauchern werden auf den Höfen knapp 150 Tonnen dieses Käses hergestellt);
- **die Gesamtproduktion ist relativ hoch, der lokale/regionale Markt dagegen ist schwach** (ein typisches Beispiel hierfür ist der Pyrenäenkäse in den Tälern des Béarn: hier macht der lokale Direktverkauf nur 4% der 240 Tonnen aus, die vom Genossenschaftsverband der Pyrenäenlandwirte "Les Fermiers des Pyrénées" vermarktet werden).

Die erstgenannte Ausgangslage führt dazu, daß im allgemeinen das individuelle Modell überdauert. Auch wenn von Zeit zu Zeit Konjunkturprobleme anstehen, findet jeder in dieser lokalen Vermarktungsstruktur seinen Platz.

Im zweiten (häufiger vorkommenden) Fall zeigt der individuelle Ansatz nach und nach seine Grenzen:

- Der Direktverkauf erfordert zu viel Zeit für zu geringe Absatzmengen.
- Beim Direktverkauf und über kurze Vertriebswege wird nur ein kleiner Teil der ständig zunehmenden Gesamtproduktion abgesetzt.

In diesem Fall müssen Vertriebsgesellschaften außerhalb der Region angesprochen und eine unbekannte und verwirrende Welt – der Großvertrieb – erobert werden.

Aber der einzelne Hersteller verfügt weder über die notwendige Zeit noch über die notwendige Sachkenntnis, um sich erfolgreich im Handel zu bewegen.

Weitere Hindernisse zeichnen sich ab:

- Wie kann ein einzelnes Erzeugnis in die Warenlisten des Großhandels oder (noch schwieriger) der Supermarktketten aufgenommen werden?
- Wie können Kunden gefunden werden, die 50 oder 80 kg eines kleinen Käses mit beschränkter Haltbarkeit frachtfrei akzeptieren (ein Beispiel: 50 kg Rocamadour = 1000 vorverpackte Portionen).

Wenn schon auf den lokalen Märkten Konkurrenz zu beobachten ist, so ist diese bei Großhandel und Supermarktketten noch viel ausgeprägter. Auf beide kommt eine Vielzahl von Anbietern zu und die Einkäufer nutzen die Gelegenheit, um ihnen ihre eigenen

Konditionen aufzuzwingen und die Preise zu senken. Angesichts dieser Situation stellt sich den Landwirten, die normalerweise die Gewohnheit haben, alles selbst zu machen, die Frage: **"Wie können wir uns gemeinsam organisieren? Was ist zu tun, und wie?"**

Diese Frage stellt sich nicht nur bezogen auf den Vertrieb, sondern auch bezogen auf die Techniken der Käseproduktion: Anfangs denkt der Hersteller, daß Kompetenzen und Fachwissen durch eine theoretische und praktische Grundausbildung auf Dauer erworben sind. Im Laufe der Zeit muß er jedoch feststellen, daß Fachkenntnis ständig erworben und weiterentwickelt werden muß, da sich immer neue Anforderungen und Probleme ergeben. Es ist daher absolut notwendig, auf regelmäßige Beratung und technische Hilfe zur Käseherstellung zurückgreifen zu können, um:

- im Rahmen einer Fach-Begleitung die Herstellungsmethoden noch stärker zu professionalisieren;
- sobald sich ein dringliches Problem stellt, sofort eingreifen zu können.

Viehzüchter, die in der Tierpflege dringende Probleme haben, wenden sich an Tierärzte; aber im allgemeinen gibt es in den Dörfern keine Person, die eine Einzelberatung in Sachen Käseherstellung anbietet. Aus diesem Grund ist es nötig, sich, wie auch immer, **zusammenschließen**, um einer ausreichenden Zahl von Erzeugern in bestimmten Bereichen technische Hilfe bieten zu können.

Die individuelle Arbeitsweise der Landwirte stößt auch in einem dritten Bereich – bei der **Reifung** (von Käse mit langen Reifungszeiten) – an ihre Grenzen. In diesem Zusammenhang sind zwei Probleme zu berücksichtigen:

- Die Investitionskosten für einen klimatisierten Keller sind für kleine Käsemengen unverhältnismäßig höher (sie entstehen zusätzlich zu den Kosten für die Käserei).
- In den Betrieben fehlen Arbeitskräfte. Immer weniger Familienmitglieder müssen immer vielfältigere und anspruchsvollere Aufgaben übernehmen.

Aufgrund dieser Tatsachen haben viele Erzeuger in den letzten zwanzig Jahren gemeinsame Lösungsansätze gesucht und kooperative Organisationsformen entwickelt. *Insbesondere gilt dies für die Alpen (Reblochon), die Béarner Pyrenäen (Pyrenäen-Schafkäse), das spanische Baskenland (Idiazabal), Asturien (verschiedene Käse), die portugiesische Region Centro (Castelo Branco-Käse), Katalonien (Formatge d'Atura) etc.*

1.4 Verschiedene Modelle der Kooperation im Bereich Käseproduktion und -vermarktung

Verschiedene Initiativen zur gemeinschaftlichen Durchführung einer oder mehrerer der oben beschriebenen Aufgaben wurden ergriffen, um die genannten Probleme zu lösen. Die kooperativen Lösungsansätze betreffen einen oder mehrere Funktionsbereiche und lassen sich in folgende Kategorien einstufen:

- **Technische Beratung – die Erzeuger schließen sich in Erzeugervereinigungen zusammen, um Beratung zur Käseherstellung zu erhalten.** Dies gilt für die 35 katalonischen Hofkäsehersteller, die 1982 die ACREFA (*Associacio Catala de Ramaders Formatgers Artesas*) gegründet hatten. Das gleiche gilt auch für den Verband der Hersteller des “fromage artisanal” und des “fromage fermier” (Vereinigung von Herstellern, die auf traditionelle Weise Käse produzieren oder Käse aus Eigenproduktion herstellen) der Pyrenäen “Association des Fromagers Fermiers et Artisans des Pyrénées”. Nicht alle haben Vollzeitverträge mit technischen Beratern abgeschlossen, haben aber Verträge mit Beratungsstellen abgeschlossen (wie z.B. für den Münsterkäse im Elsaß).
- **Gemeinschaftliche Reifung – die Erzeuger schließen sich zusammen, um einen gemeinsamen Reifungskeller zu bauen und so die Investitionskosten für jeden einzelnen zu senken** (in bestimmten Fällen kann so auch die Mitarbeit von Familienmitgliedern reduziert werden). In diesem Zusammenhang sind zwei Fälle aus dem französischen Baskenland erwähnenswert: die Genossenschaft von Garazi (30 Mitglieder); die Genossenschaft von Soule (etwa 10 Mitglieder). Die diesen beiden Genossenschaften angeschlossenen Erzeuger erhalten übrigens professionelle technische Hilfe von der Landwirtschaftskammer und vermarkten ihre Produkte individuell.
- **Gemeinsame Vermarktung** – Hier können drei Beispiele für gemeinsame Vermarktungsstrukturen vorgestellt werden:
 - > die kleine Genossenschaft der Ziegenkäsehersteller aus dem Tarn (*Coopérative des Chevriers du Tarn, Midi-Pyrénées, Frankreich*) vertreibt einen Teil der Produktion von 8 Erzeugern und verfügt somit über ein interessantes Angebot;
 - > in Asturien (Spanien) sind der COASA, einer Aktiengesellschaft, 32 Hofkäsehersteller als Aktionäre beigetreten, sie bietet eine weitreichende Palette traditioneller Käse an;

> die Genossenschaft für auf dem Hof hergestellten Rocamadour (*Coopérative du Rocamadour Fermier, Lot, Midi-Pyrénées, Frankreich*) zählt 12 Erzeuger als Mitglieder und vermarktet bis jetzt nur einen einzigen Ziegenkäse aus Eigenproduktion: Rocamadour.

In anderen Initiativen werden **zwei Funktionen** miteinander verbunden, wie z.B.:

- **Technische Beratung und Reifung** – dies gilt für die Genossenschaft Artzaï Gazta, der 120 Hofkäsehersteller (Bauern, die Käse aus Eigenproduktion herstellen) aus dem spanischen Baskenland und aus Navarra beigetreten sind (Schafkäse Idiazabal). Sie hat einen eigenen Käsereitechniker angestellt und baut für einen Teil ihrer Mitglieder einen gemeinschaftlichen Reifungskeller;
- **Reifung und Vertrieb** – diesen Ansatz hat die Genossenschaft Queijos da Beira Baixa (LEADER-Gebiet Raia Centro Sul, Centro, Portugal) für den lokalen Schafkäse mit der Ursprungsbezeichnung “Castelo Branco” gewählt.

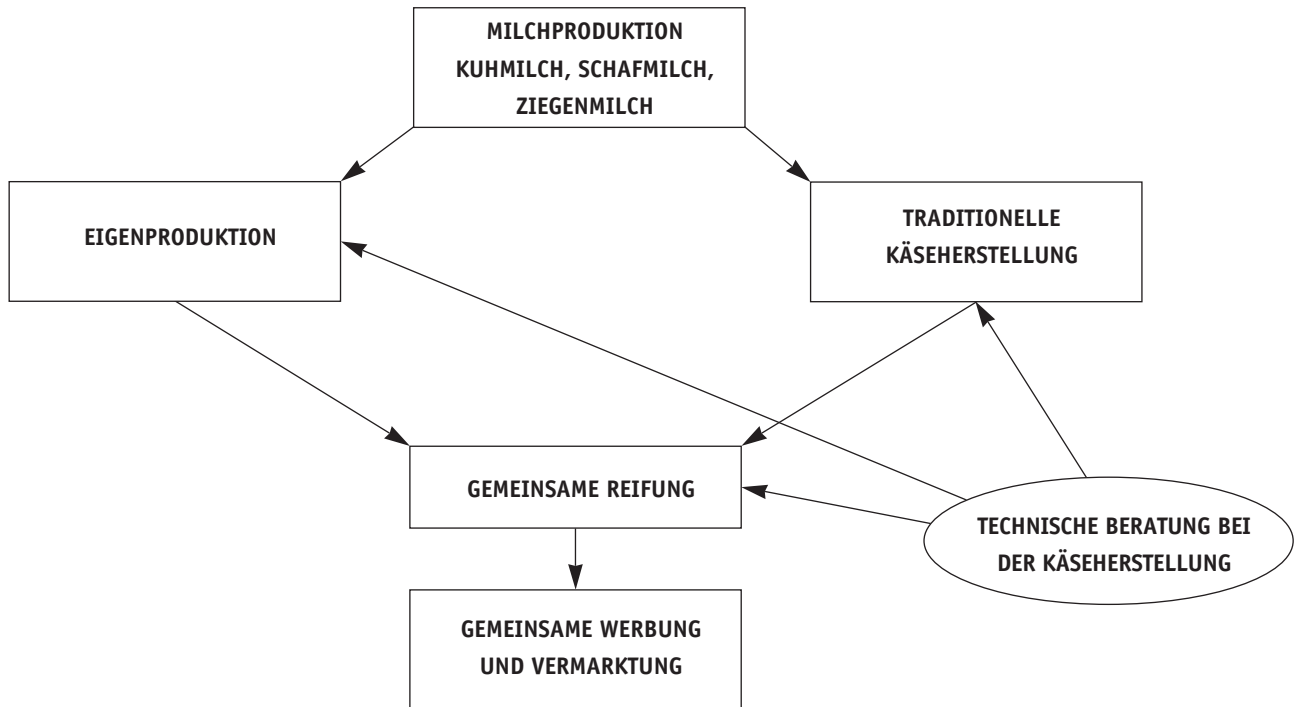
Auch die Integration aller Aufgabenbereiche des Käsesektors - von der Beratung, über die Reifung bis hin zum Vertrieb - ist möglich!

Die vollständige Integration der Funktionsbereiche ist natürlich die einzige Möglichkeit, um ein gemeinsames Wirtschaftskonzept problemlos durchzuführen. Alle anderen Modelle sind verletzlich und können unter bestimmten Umständen den ganzen Produktionsbereich benachteiligen. Hier gibt es nur wenige Beispiele, nur zwei sind in diesem Zusammenhang erwähnenswert:

- Die Genossenschaft für Reblochon-Käse aus Eigenproduktion (*Coopérative du Reblochon Fermier*) in der Haute-Savoie (Frankreich) hat 80 Mitglieder, denen sie drei Maßnahmen anbietet: technische Beratung, gemeinsame Reifung und gemeinsame Vermarktung. Ihr Umsatz ist mit rund 600 000 ECU auffallend hoch.
- Der Genossenschaftsverband “Les Fermiers des Pyrénées” bietet seinen 100 Mitgliedern (Erzeuger aus dem Béarn) ebenfalls diese drei Funktionen an. Für die Reifung hat er, je nach Lage der landwirtschaftlichen Betriebe, in den entsprechenden Tälern drei Keller vorgesehen.

Beide Organisationen ergänzen ihre voll integrierte Hofkäseproduktion -und vermarktung im übrigen durch die **gemeinsame, traditionelle Herstellung von Rohmilchkäse in der Sennerei**.

**MODELL EINES INTEGRIERTEN ANSATZES FÜR DEN KÄSESEKTOR
AM BEISPIEL DES GENOSSENSCHAFTSVERBANDES "LES FERMIERS DES PYRÉNÉES"**



Die gemeinsame, traditionelle Käseherstellung in der Sennerei

Die in den Alpen und im französischen sowie im schweizer Jura sehr bekannte Sennerei (gemeinsame Verarbeitung kleinerer Milchmengen in einer traditionell arbeitenden Käserei) ist eine Form der Wirtschaftsorganisation, die als Ergänzung oder Alternative zur Käseherstellung auf dem einzelnen Hof angesehen werden kann. Im allgemeinen gehören ihr eine beschränkte Zahl von Milcherzeugern aus der näheren Umgebung (aus einem oder mehreren Dörfern) an. Aus mindestens zwei Gründen ist die gemeinschaftliche, traditionelle Käseherstellung in der Sennerei der Eigenproduktion von Käse sehr ähnlich:

- Der Hauptgrund besteht darin, daß diese Form der Zusammenarbeit ebenfalls eine Aufwertung des Rohstoffs Milch zugunsten des Erzeugers bewirkt, da die Milch zu einem hochwertigen Nahrungsmittel (traditionell hergestellter Rohmilchkäse) verarbeitet wird. In diesem Zusammenhang ist die Alpentradition besonders aufschlußreich: Die Sennereigenossenschaften aus Beaufort (Savoien, Rhône-Alpes, Frankreich) zahlen 0,46 ECU pro Liter Milch, d.h. 50% mehr als für die Milcherfassung durch die Industrie

(0,30 ECU/Liter). Wenn eine solche Organisation von den lokalen Erzeugern gut verwaltet wird, werden die gleichen Ziele erreicht wie durch die Eigenproduktion von Käse durch einzelne Landwirte.

- Aus vertrieblicher Sicht sind Rohmilchkäse, die auf einem einzelnen Bauernhof verarbeitet werden (Käse aus Eigenproduktion) oder auf traditionelle Weise in einer Gemeinschaftssennerei hergestellt werden (fromage artisanal), sehr ähnlich. Vertrieb und Verbraucher sehen beide Sorten als Käse gehobener Qualität an.

Auch außerhalb der Alpen und des Jura sind zahlreiche erfolgreich arbeitende Kleinbetriebe zur traditionellen, gemeinschaftlichen Käseherstellung vorhanden, wie z.B.:

- die Genossenschaft "Cooperativa de Queijos da Beira Baixa" (Centro, Portugal), die vor kurzem vollständig umstrukturiert wurde;
- die GmbH "SARL Garazi", der 12 Erzeuger aus dem französischen Baskenland angehören (Schafkäse Ossau-Iraty);
- die Genossenschaften Ordizia und Azpeitia im spanischen Baskenland (Schafkäse Idiazabal);
- die Genossenschaft "Pélardon des Cevennes" (Ziegenkäse) in der Lozère (Languedoc-Roussillon, Frankreich);

- die Genossenschaft *“Nuova Agricoltura”*, die im LEADER-Gebiet *Maiella* (Abruzzen, Italien) unter der Bezeichnung *“Pecorino Abruzzo”* Schafmilch zu Käse verarbeitet.

Eine Sennerei lässt sich übrigens leicht mit der Verarbeitung auf dem eigenen Hof verbinden, denn sie

ergänzt letztere auf harmonische Weise (zusätzliche Möglichkeiten für die Erzeuger, bessere Abschreibung der Reifungskeller, größeres Angebot für den Handel usw.). Die Genossenschaft zur Herstellung von Reblochon-Käse aus Eigenproduktion und der Verband der Pyrenäengenossenschaften sind hierfür ideale Beispiele.

VERGLEICHENDE ÜBERSICHT ÜBER DIE EIGENPRODUKTION VON KÄSE UND DIE KÄSEHERSTELLUNG IN DER SENNEREI

Eigenproduktion auf dem Bauernhof

Vorteile

- Positionierung des Produkts als Spitzenprodukt;
- Optimierung des Wertzuwachses für den Erzeuger;
- Kontrolle der Produktion bis zum Fertigprodukt durch den Erzeuger;
- Nutzung der in der Familie vorhandenen Arbeitskraft.

Nachteile

- Investitionen in die Käserei;
- Investitionen in die Reifung (wenn keine gemeinsamen Keller vorhanden sind);
- Arbeitskräfte für die Herstellung und ev. die Reifung;
- Vermarktung (wenn keine gemeinsame Vermarktung vorhanden ist.)

Herstellung in der Sennerei

Vorteile

- Positionierung des Produkts als Spitzenprodukt;
- Wertzuwachs des Rohstoffes im Vergleich zum Preis für die industrielle Milcherfassung;
- keine großen Investitionen in die Käserei und in die Reifung;
- keine besonderen Anforderungen an das Personal über die Milcherzeugung hinaus.

Nachteile

- wenig Sachzwänge in Bezug auf den Betrieb;
- Beteiligung an der Gründung und Verwaltung einer gemeinsamen Organisation.

“KÄSE AUS EIGENPRODUKTION”, “TRADITIONELL HERGESTELLTER KÄSE”, “KÄSE AUS ROHMILCH”: UNTERSCHIEDLICHE AUSLEGUNGEN DER BEGRIFFE

Wenn man über **“Käse aus Eigenproduktion/Hofkäse”**, **“traditionell hergestellten Käse”** und **“Käse aus Rohmilch”** spricht, sind einige Erklärungen nötig. Die Definitionen sind in verschiedenen Ländern unterschiedlich: Das französische Konzept des **“Käse aus Eigenproduktion”** (*fromage fermier*), das dem **“farmhouse cheese”** der Britischen Inseln vergleichbar ist, gilt eindeutig als Käse aus Milch von ein und demselben Bauernhof. (Anmerkung: Um **“Käse aus Eigenproduktion”** handelt es sich auch, wenn eine gemeinsame Reifung erfolgt – der verwendete Rohstoff bleibt der gleiche: Milch von einem Bauernhof). Der Begriff **“traditionell hergestellt”** (*artisanal*, also nicht industriell) ist offiziell noch nicht genau definiert worden: In Frankreich bezeichnet der Begriff das Ergebnis einer Produktion im kleinen Maßstab aus der Milch verschiedener Höfe. In Spanien deckt der Begriff **“queso artesano”** gleichzeitig den französischen **“Käse aus Eigenproduktion”** (*fromage fermier*) und den französischen **“traditionell hergestellten Käse”** (*fromage artisanal*) ab. In Portugal bezeichnet der Begriff **“queijo artesanal”** normalerweise nur **“Käse aus Eigenproduktion”**. Aus Rohmilch hergestellter Käse gilt (insbesondere in Frankreich) als Käse gehobener Qualität. Die spanischen Gesundheitsbehörden legen die EU-Verordnungen im allgemeinen aber dahingehend aus, daß die Pasteurisierung obligatorisch ist. Die Definitionen der Begriffe **“Käse aus Eigenproduktion”** (*fromage fermier*) und **“traditionell hergestellter Käse”** (*fromage artisanal*) variieren also in den einzelnen Ländern erheblich, und auch bei der Verwendung dieser Begriffe durch Gesundheitsbehörden sind zwischen Nachbarregionen nur wenig Gemeinsamkeiten festzustellen.

1.5 Zusammenfassende Analyse des Fallbeispiels

“Les Fermiers des Pyrénées”

(Genossenschaft “Die Bauern der Pyrenäen”)

Dieses Beispiel ist aus folgenden Gründen besonders interessant:

- Es handelt sich um einen integrierten Ansatz innerhalb des Käsesektors;
- dieser Ansatz gilt für Käse aus Eigenproduktion wie für traditionell hergestellten Käse;
- die “Fermiers des Pyrénées” bieten eine breite Produktpalette von Hartkäsen an (Käse aus Schaf-, Kuh- und Ziegenmilch).
- es handelt sich um eine zweigliedrige Struktur: 3 Genossenschaften, die in einem Genossenschaftsverband zusammengeschlossen sind;
- die Organisation arbeitet sehr professionell.

In den Tälern des Béarn (Aquitaine, Frankreich) wird seit undenklichen Zeiten (eine mehr als tausendjährige Geschichte) Käse hergestellt, der dem Pyrenäenkäse aus Eigenproduktion vergleichbar ist. Dieser Käse ist sozusagen die einzige Produktion in diesem Berggebiet.

Ende der 70er Jahre wurde die Lage besonders besorgniserregend:

- Da die Bauern die Herstellungstechniken nur unvollkommen beherrschten, war die Qualität des Käses unregelmäßig;
- die Käsereien genügten nicht allen hygienischen Anforderungen;
- die Reifung wurde in individuellen, nicht klimatisierten Reifungskellern vorgenommen, dieser Faktor wirkte sich zusätzlich auf die Qualität aus;
- der Käse wurde vom traditionellen lokalen Handel mit überholten Methoden vermarktet;
- die Absatzmöglichkeiten waren unsicher.

Eine kleine Erzeugergruppe aus dem Vallée d'Aspe (Pyrénées-Atlantiques, Aquitaine, Frankreich) trotzte diesem Individualismus und Fatalismus und gründete nach 2-jährigen Vorarbeiten 1979 eine Genossenschaft auf folgender Grundlage:

- gemeinsame Reifung;
- gemeinsame Vermarktung;
- Programm zum Umbau und zur Anpassung der Käsereien unter Berücksichtigung der gemeinschaftlichen Gesundheitsnormen.

1979 begann die gemeinsame Reifung kleiner Mengen in einem klimatisierten Reifungskeller. Das Projekt brach mit dem vorherrschenden Individualismus und war insofern revolutionär.

Im Bereich der Herstellungstechnik gab es keine besonderen Probleme, aber für den Vertrieb sahen die Dinge ganz anders aus: Die beteiligten Landwirte hatten keine Vertriebskenntnisse und hätten ohne die Unterstützung der “Mission agro-alimentaire des Pyrénées” (staatliche Beratungs- und Förderstelle für landwirtschaftliche Erzeugnisse in den Pyrenäen) noch lange auf der Stelle getreten. Diese auf den Vertrieb landwirtschaftlicher Erzeugnisse spezialisierte, mit staatlicher Hilfe eingerichtete Beratungsstelle unterstützte sie ab 1980 und ermöglichte ihnen auch in diesem Bereich eine professionelle Arbeit.

Die Genossenschaft im Aspetal spezialisierte sich auf den Käse “Pyrénées Béarnais”. Dabei handelt es sich um einen ungelochten Hartkäse (aus nicht nachgewärmtem Käsebruch) von 4 bis 5 kg Gewicht. Das Angebot umfaßt:

- natürlichen, mindestens vier Monate gereiften Schafskäse mit geschützter Ursprungsbezeichnung: “Ossau-Iraty-Brebis-Pyrénées”;
- natürlichen Käse aus Kuhmilch;
- einen aus Schaf- und Kuhmilch gemischten Käse.

Dieses Angebot an Käse aus Eigenproduktion wurde um zwei traditionell hergestellte Rohmilchkäse erweitert:

- ein Käse aus Kuhmilch (offenes Gefüge, rustikale Rinde), den die Genossenschaft seit 1986 herstellt;
- ein reiner Schafskäse baskischer Art (Laibe von 1 und 2 kg) der gemeinsam mit einer traditionellen Gemeinschaftskäserei aus dem Baskenland hergestellt wird.

1982 entstand im benachbarten Ossautal eine Genossenschaft von Hofkäseherstellern, die die Satzung und Geschäftsordnung der Genossenschaft aus dem Aspetal übernahm.

Beide Genossenschaften haben 1984 einen Genossenschaftsverband gegründet, dem sie die technische Beratung und Vermarktung übertragen haben.

Parallel zu dieser Entwicklung wurden verschiedene Investitionen vorgenommen:

- 1986: 350 000 ECU im Dorf Accous, um Räume für den Genossenschaftsverband einzurichten, Reifungskapazitäten zu verdoppeln (10 000 Plätze, d.h. 50 Tonnen) und um die Gemeinschaftskäserei zu bauen;

- 1992: Verdopplung der Reifungskapazitäten im Ossautal (ebenfalls 10 000 Plätze).
- 1996: Erweiterung der Reifungskapazitäten der Genossenschaft im Aspetal; Anlage eines dritten gemeinsamen Reifungskellers für Hofkäse aus dem Baretoustal und aus dem benachbarten LEADER-Gebiet "Pays de Soule".

1981 begann die Arbeit mit 33 Tonnen Käse und 170 000 ECU Umsatz; 1995 stiegen diese Zahlen auf 240 Tonnen und einen Umsatz von mehr als 2 Millionen ECU, die sich folgendermaßen aufteilen:

- 2/3 Käse aus Eigenproduktion, 1/3 traditionell hergestellter Käse;
- 45% Schafkäse, 33% Käse aus Kuhmilch, 10% Käse aus Schaf- und Kuhmilch; 12% Ziegenkäse.

Die Kundschaft läßt sich folgendermaßen aufteilen:

- Supermärkte: 51%
- Einzelhandelsgeschäfte: 37%
- Export: 8%
- Direktverkauf: 4%

Interessant ist, daß der Käse im wesentlichen außerhalb von Südwestfrankreich (Aquitaine und Midi-Pyrénées) verkauft wird. Weniger als 15% bleibt in dieser Region.

Nach einem ersten Anstieg und anfangs gerade ausgeglichenen oder leicht negativen Geschäftsergebnissen sind diese Ergebnisse jetzt, seit einigen Jahren, regelmäßig positiv.

Auch im sozialen und zwischenmenschlichen Bereich ist die Bilanz als positiv zu bezeichnen:

- Zwischen den Akteuren, die ihre Zukunft selbst in die Hand genommen hatten, entstand Vertrauen;
- der Sektor entwickelt sich dauerhaft;
- junge Landwirte, die sich durch das Bestehen einer effizienten gemeinsamen Struktur sicherer fühlen, lassen sich im Gebiet nieder (auf der Grundlage der früher vorherrschenden Bedingungen hätten viele von ihnen den Hof ihrer Eltern nicht übernommen).

Seit Beginn dieser Initiative sorgen die "Fermiers des Pyrénées" dafür, daß zwei besonders wichtige Prinzipien ständig berücksichtigt werden:

- ein strikt professioneller Ansatz in allen Bereichen, und insbesondere:
 - > Technische Perfektion und Qualitätssicherung;
 - > Marketingansatz;
 - > Managementanalyse;
- regelmäßige Investitionen in den wichtigen Bereich Marketing:
 - > Marktstudien, Untersuchung von Möglichkeiten für den Vertrieb in Frankreich, Export;
 - > Herstellung des notwendigen Werbematerials (Luxusbroschüre, Faltblätter für den Verbraucher, Plakate, Preisschilder, Videofilme).

Dies sind die beiden Hauptfaktoren für ihren Erfolg.

Vorbedingung für die effektive Umsetzung dieses professionellen Ansatzes war die Förderung durch die "Mission agro-alimentaire Pyrénées": Nachdem die Landwirte einen Bewußtseinsprozeß und einen Prozeß der politischen Willensbildung durchlaufen hatten, unterstützte diese Beratungsstelle sie bei der Erarbeitung des Konzepts, beim Start und der Entwicklung eines wirtschaftlich lebensfähigen und auf Nachhaltigkeit angelegten Projektes.

Ein anderer nicht zu unterschätzender Trumpf: Zusammen mit 15 Unternehmen aus den Pyrenäen hat der Genossenschaftsverband die Vereinigung "Saveurs des Pyrénées" gegründet, die im In- und Ausland für eine breite Palette von Qualitätsprodukten (Pökelfleisch, Fleisch- und Wurstwaren, "Foie gras" und Geflügelerzeugnisse, Milchlämmer, Konfitüre, Likeur, Fruchtsäfte, Gebäck, Honig) wirbt. "Saveurs des Pyrénées" vertreibt auch einen Teil der Produkte des Genossenschaftsverbandes; 1995 hat die Vereinigung 43% der Verkäufe der Genossenschaft getätigt. Vor allem übernimmt sie den gesamten Export des Genossenschaftsverbandes nach Nordeuropa und Nordamerika.

Zweiter Teil

Technisch-ökonomische Analyse

der verschiedenen Funktionsbereiche im Käsesektor

Technisch-ökonomische Analyse

der verschiedenen Funktionsbereiche im Käsesektor

2.1 Produktionstechnische Beratung bei der Käseherstellung

In der ersten Phase der Aneignung technischer Kenntnisse, z.B. bei Lehrgängen, möchten die Hersteller gern ein "Rezept" erhalten, deren immer gleiche Anwendung ihnen einen ständigen Erfolg ihres Erzeugnisses sichern soll.

Sehr schnell sind sie enttäuscht, wenn sie feststellen, daß die Dinge nicht so einfach sind, und daß sie je nach Beschaffenheit des Rohstoffs, der sich je nach Jahreszeit ändert (z.B. Säuregehalt in der Milch) **ihre Herstellungsbedingungen** (z.B. die Eindickungszeit) **ändern müssen**.

Oben wurde bereits darauf verwiesen, daß nach der Grundausbildung **die ständige produktionstechnische Beratung von besonderer Bedeutung ist**.

Dies gilt umso mehr für eine Wirtschaftsorganisation, die die Erzeugnisse gemeinsam vertreibt: Der Direktverkauf ermöglicht zwar den Absatz vielfältiger Produkte, aber im Gegensatz dazu erfordert **ein professioneller Vertrieb über lange Vermarktungswege eine viel gleichmäßigere Qualität und Präsentation**. Sonst folgt die Sanktion durch den Markt sofort und hat harte Auswirkungen zur Folge (der entsprechende Groß- oder Zwischenhändler ist als Abnehmer verloren).

Es gibt also eine sehr **enge Verbindung zwischen Produktionstechnik und Vertrieb**: Wer sein Produkt absetzen will, bekommt sofort die **hohen Qualitätsansprüche des Marktes zu spüren** und wird dadurch motiviert, **effiziente technische Hilfe** anzunehmen.

Bei den "Fermiers des Pyrénées" war die Ausgangsbilanz in punkto Qualität sehr nachteilig: Die Produktion war von der Form, der Farbe, der Beschaffenheit des Käseteiges und vom Geschmack her sehr unterschiedlich.

Weitere Unterschiede waren saisongebunden (z.B. zu Beginn oder am Ende der Saison für Schafkäse).

Nach fünfzehn Jahren der technischen Beratung wird mittlerweile ein Qualitätsniveau erreicht, das hoch, gleichartig und regelmäßig ist. Das war der wichtigste Faktor für die steigenden Verkaufszahlen. Und für den Erfolg ist dies eine der wichtigsten Vorbedingungen.

Im allgemeinen besucht der Berater jeden Hersteller einmal zu Beginn des Wirtschaftsjahres (für Schafkäse, für Käse aus Schaf- und Kuhmilch, für Ziegenkäse). Er beobachtet einen vollständigen Produktionszyklus und nimmt eine Reihe von Tests vor. Anschließend kommt er nur noch von Zeit zu Zeit, und vor allem auf Anfrage, wenn der Hersteller oder der Käsereitechniker ein Problem im Reifungskeller feststellt.

Frischkäse, der zur Reifung gebracht wird, wird übrigens regelmäßig kontrolliert. Analysiert werden vor allem Coliforme, Staphylokokken und Listeria. Mit den entsprechenden Stellen der veterinärmedizinischen Behörden besteht eine enge Zusammenarbeit.

Die technische Beratung muß den lokalen Gegebenheiten entsprechend "maßgeschneidert" werden.

Eine Erzeugergruppe kann z.B. einen Vertrag mit einer Beratungsstelle abschließen, der das ganze Jahr hindurch in vernünftigen Abständen Beratungsmaßnahmen vorsieht.

Durch technische Beratung wird die Effizienz einer Wirtschaftsorganisation, die ihre Produktion selbst vermarktet, im allgemeinen erhöht: Die täglich drohenden Marktsanktionen führen zu hohen Ansprüchen und zu marktgerechten Gestaltung der Produkteigenschaften wie Beschaffenheit des Käseteiges, Farbe der Rinde usw.

An letzter Stelle ist noch festzuhalten, daß **der Berater** neben seinen spezifischen Aufgaben **auch einen wichtigen Kommunikationsfaktor darstellt**. Da er tagtäglich in Verbindung mit den Herstellern steht, kann er:

- sie nicht nur über rein technische Aspekte, sondern auch über die Art der Zusammenarbeit mit den Kooperationspartnern, über die Marktlage usw. informieren und sie für diese Aspekte sensibilisieren;
- ihre Bedürfnisse, Besorgnisse und Wünsche zur Kenntnis nehmen, denn diese sind für das Funktionieren des Zusammenschlusses von großer Bedeutung.

2.2 Die Sennerei oder gemeinschaftliche Käserei – Orte der traditionellen Käseherstellung

Unter Punkt 1.4. ist bereits auf die Bedeutung dieser Organisationsform hingewiesen worden.

Die Sennerei kann eine eigene Organisation darstellen, kann aber auch eine Ergänzung zur Eigenproduktion auf dem Bauernhof darstellen.

Als Beispiel untersuchen wir das Wirtschaftsschema von zwei Organisationen:

- Die Käserei der Käsereigenossenschaft im Aspetal, die die Eigenproduktion auf den Höfen ergänzt;
- die Käsereigenossenschaft "Queijos da Beira Baixa" (Portugal). Letztere hat 1989 gemeinsame Maßnahmen für die Reifung und Vermarktung von Käse aus Eigenproduktion (Ursprungsbezeichnung "Castelo Branco") durchgeführt. Zuwenig Arbeitskräfte für die großen zu verarbeitenden Mengen führten die Mitglieder schließlich dazu, ihre ursprüngliche Organisation in eine Sennerei umzuwandeln.

2.2.1 Wirtschaftliche Analyse der Käserei der Genossenschaft im Aspetal

Die 1986 in diese Käserei investierten Beträge waren bescheiden. Das Gebäude gehört zu einer Anlage, die von der lokalen Gebietskörperschaft gebaut wurde (Gesamtkosten: 230 000 ECU); es wurde der Genossenschaft und dem Genossenschaftsverband in Form eines Mietkaufvertrages mit einer Laufzeit von 15 Jahren überlassen.

Die Käserei benötigt nur 20% der bebauten Fläche der Genossenschaft.

Investitionen:

Gebäude.....	30 000 ECU
Einrichtung der Molkerei.....	65 000 ECU
Molkereimaterial (gebraucht).....	18 000 ECU
Gesamtinvestitionen in die Käserei	113 000 ECU

Diese Investitionen wurden zu etwa 50% aus öffentlichen Mitteln bezuschußt (vom französischen Staat und der Region Aquitaine).

Das augenblickliche Organisationsschema ermöglicht eine einfache und genaue Managementanalyse (auf der Grundlage des Geschäftsjahres 1994/1995):

- für die Milch werden 0,40 ECU bezahlt (Anlieferung an die Genossenschaft);
- die gemeinsam mit dem Hofkäse vorgenommene Reifung wird auf der gleichen Kostenberechnungsgrundlage berechnet. Diese Ausgabe beläuft sich auf 0,27 ECU/kg.
- Das Fertigprodukt wird dem Genossenschaftsverband, der die Vermarktung übernimmt, zum Preis von 4,87 ECU/kg überlassen.

Das Ergebnis zeigt:

- Eine Bruttogewinnspanne von 27,4% (die auf 42% ansteigen könnte, wenn die Käserei zu einem Preis von 20% selbst vermarkten würde);
- Variable Kosten: 11,9% (Herstellung) + 5,5% (Reifung) = 17,4%.
- Spanne auf die variablen Kosten oder Spanne zur Finanzierung betriebsbedingter Ausgaben in Höhe von 10% (Bruttogewinnspanne minus variable Kosten) = 0,49 ECU/kg;
- betriebsbedingte Ausgaben in Höhe von 23 348 ECU.

Auf dieser Grundlage reichen 30 Tonnen nicht zur Rentabilisierung der Anlage aus. Die Lebensfähigkeit liegt bei:

$$\frac{23\,348 \text{ ECU}}{0,49 \text{ ECU/kg}} = 48 \text{ Tonnen}$$

Im Augenblick beträgt die Produktionskapazität dieser Käserei rund 100 Tonnen.

KÄSEREIGENOSSENSCHAFT IM ASPETAL - BETRIEBSERGEBNIS DER KÄSEREI 1994

Währung: ECU

	Betrag	%
Produktion	148 033	100
- Anzahlung / Verkauf (4,57 ECU x 30 185 kg	137 945	
- Preisergänzung 0,3 ECU x 30 185 kg	9 056	
- Bestand am Jahresende	1 052	
Milchankauf (303 136 l x 0,35 ECU)	107 483	72,6
Bruttogewinnspanne	40 550	27,4
Variable Produktionskosten	17 567	11,9
- Löhne	3 723	
- Sozialabgaben	1 411	
- Lieferungen, Wartung, Reparaturen	9 530	
- Verwaltungskosten	1 135	
- Beteiligung an Beratung durch Käsereitechniker	1 768	
Reifung	8 088	5,5
Fixkosten	23 248	15,8
- Strom und Wasser	2 954	
- Miete	1 462	
- Versicherungen und Honorare	1 195	
- Steuern und Abgaben	1 372	
- Bankgebühren und Kredite	1 066	
- Dienstleistungen	1 143	
- Abschreibungen = 14 156		
Ergebnis / Verlust	(8 452)	(5,7)

GENOSSENSCHAFT IM ASPETAL
VEREINFACHTE ANALYSE DER KÄSEHERSTELLUNG
(KOSTENAUF SCHLÜSSELUNG IN ECU FÜR 1 KG KÄSE AUS KUH MILCH)

Analyse / 1 kg	Betrag (ECU)	%
Verkaufspreis	4,86	100
Rohstoff: 9,97 l x 0,35 ECU/l	3,53	72,5
Bruttogewinnspanne	1,33	27,5
variable Produktionskosten	0,58	12
Reifungskosten [*]	0,26	5,5
Subtotal variable Kosten	0,84	17,5
Beitrag zu den betriebsbedingten Ausgaben	0,49	10

[*] Die Kosten für die Reifung des gemeinschaftlich-traditionell hergestellten Käses sind niedriger als für Käse aus Eigenproduktion, denn er erfordert weniger Arbeit und die Reifungszeiten sind kürzer (1 Monat anstelle von 2 Monaten und mehr für den Hofkäse).

2.2.2 Analyse der Käseproduktion der "Cooperativa de Queijos da Beira Baixa"

Die 1992 getätigten Investitionen belaufen sich auf 923 000 ECU. Öffentliche Fördermittel in Höhe von 50% kamen vom portugiesischen Staat und vom EAGFL. Die Abschreibung beträgt 46 000 ECU/Jahr.

Für die Schafmilch erhalten die angeschlossenen Landwirte rund 1 ECU/L.

Der durchschnittliche Verkaufspreis für Käse liegt bei 8,7 ECU/kg. 1993/1994 lag er aufgrund von Qualitätsproblemen bei 8 ECU/kg.

Ab dem Geschäftsjahr 1994/1995 wurde die Molke zu "requeijão" (weißer Käse) verarbeitet.

Die nachstehende Tabelle zeigt für 1993/1994 die realen Zahlen; für die Jahre 1994/1995 und folgende handelt es sich um Schätzungen. Aber es ist bereits bekannt, daß die Zahlen für 1994/1995 den Schätzungen genau entsprechen.

Folgende Punkte sind festzuhalten:

- Im ersten Jahr eine nachteilige Ausgangslage aufgrund unzureichender Produktionsmengen (61 Tonnen) und eines niedrigen Durchschnittsverkaufspreises;

- eine Bruttogewinnspanne, die 1994/1995 um 10 Punkte (30 bis 40%) ansteigt und die sich im Lauf der kommenden Jahre aus drei Gründen weiter verbessern wird:

- > Verbesserung des Ertrags der Käserei;
- > Qualitätssicherung = Verbesserung des durchschnittlichen Verkaufspreises;
- > Nutzung der Molke zur Herstellung von "requeijão";

- variable Kosten in Höhe von 8%; somit beträgt die Spanne auf die variablen Kosten (Beitrag zu den betriebsbedingten Ausgaben) 32% (40% - 8%);

- ab 1994/1995 weist das Nettoergebnis einen Überschuß auf (+7%); in den kommenden Jahren wird es mit einem Produktionsvolumen, das in zwei Jahren (ab 1995) auf 154 Tonnen steigt, noch besser.

Die Rentabilitätsschwelle liegt bei:

$$\frac{213\,000\text{ ECU} \times 100}{32} \text{ [1]} = 665\,625\text{ ECU}$$

d.h. bei 75 Tonnen Käse.

[1]

213 000 ECU = feste Kosten + Abschreibungen (1994/1995);
32 = Spanne auf variable Kosten (Beitrag zu den betriebsbedingten Ausgaben).

COOPERATIVA DE QUEIJOS DA BEIRA BAIXA

PRODUKTIONSSCHÄTZUNGEN UND VORAUSSICHTLICHES BETRIEBSERGEBNIS 1993/1994 BIS 1996/1997

Währung: ECU	1993/94		1994/95		1995/96		1996/97	
Liter Milch	332 500		500 000		700 000		800 000	
Ertrag l/kg	5		5		5		5	
kg Käse	61 000		94 300		134 600		153 800	
Durch-schnitts-preis Käse	8		8		9		9	
Umsatz Käse	487		798		1 173		1 341	
Umsatz requeijão	-		51		90		123	

1994 betrugen die durchschnittlichen Reifungskosten:

Genossenschaft im Aspetal:

vollständige Reifungskosten (ECU)

Käse aus Eigen-produktion Hofkäse 1994	durchschnittliche Reifungskosten pro kg	% auf den Abgabepreis an den Vertrieb
Käse aus Kuhmilch	0,39	7,7
Käse aus Kuh- und Schafmilch	0,52	7,4
Schafkäse	0,56	6,7
Ziegenkäse	0,50	6,3

Private Reifungskeller im Gebiet werden nach dem Prinzip bezahlt, daß ihnen auf 12 ausgereifte Käse 1 Käse zukommt: somit kostet die Reifung 8,3% des Produktionswertes.

Dieser Tabelle ist zu entnehmen, daß die Reifung in der Genossenschaft trotz einer besseren Reifungsqualität (klimatisierte Keller, regelmäßige Wartung, Beratung und Kontrolle durch Käsereitechniker) um 1 bis 2 Prozentpunkte billiger ist.

2.4 Der Vertrieb

2.4.1 Vertriebswege

Je nach Land, spezifischer Lage der Wirtschaftsorganisation und abzusetzender Warenmenge ist die Bedeutung der verschiedenen Vertriebswege sehr unterschiedlich.

Direktverkauf

Produktionsmengen einer gemeinsamen Vermarktungsorganisation werden im allgemeinen nur in geringen Mengen über den Direktverkauf vermarktet. Aber in bestimmten Fällen, insbesondere **in Gebieten mit einem starken lokalen Absatz und in Gebieten, in denen der Tourismus regelmäßige Kundenströme bewirkt**, ist seine Rolle nicht zu unterschätzen.

Die Genossenschaft von Beira Baixa z.B. setzt 36% ihrer Produktion über den Direktverkauf ab.

Traditionelle kurze Vertriebswege

Über kurze Vertriebswege werden der lokale Einzelhandel (Milch- oder Lebensmittelgeschäfte) und/oder der Gaststättensektor beliefert.

Die Transportkosten (Subunternehmer), die für so kleine Mengen sehr hoch sind, beschränken die Möglichkeiten dieser Vertriebsform auf einen genau umrissenen geographischen Bereich.

Da der Direktvertrieb häufig nur ein einziges Produkt oder eine beschränkte Produktpalette umfaßt, erweisen sich auch die Kosten für die direkte Belieferung des kleinen Einzelhandels als sehr hoch.

Aber in bestimmten Situationen (z.B. in der Nähe größerer Verbrauchergruppen) sind Ausnahmen von dieser Grundregel möglich. **Im allgemeinen bleibt jedoch der Vertrieb über den Großhandel rationeller und kostengünstiger.**

Der traditionelle Großhandel

Der traditionelle Großhändler ist der ideale Handelspartner für eine Organisation, die Käse aus Eigenproduktion und/oder traditionell hergestellten Käse anbietet.

In einem bestimmten geographischen Bereich sollte die Entscheidung vorzugsweise zugunsten des Großhändlers getroffen werden, der auf Käse in gehobener Qualität spezialisiert ist und beim Fachhandel den besten Ruf hat.

GENOSSENSCHAFT IM ASPETAL:

BETRIEBSERGEBNIS REIFUNG 1994 1994

ECU

Ertrag:	79 677
Fakturierung für die Reifung des Käses der Mitglieder:	67 939
Reifung des traditionell hergestellten Käses aus Kuhmilch:	8 088
Verkauf von Material:	2 279
Zuschuß der FAFCASO	1 371
Variable Kosten:	53 250
Sozialabgaben:	9 708
Dienstleistungen:	3 580
Lieferungen, Wartung, Reparaturen:	4 553
Verwaltungskosten:	1 135
Beratung durch Käsereitechniker/Reifung	4 986
Fixkosten	15 414
Strom und Wasser	2 901
Miete für Produktionsräume	5 846
Versicherungen und Honorare	2 787
Steuern und Abgaben	1 372
Bankgebühren	49
Dienstleistungen	1 143
Abschreibungen	1 316
Gewinn	10 870

ANTEIL DER VERSCHIEDENEN VERTRIEBSNETZE (%)

	Direkt- verkauf	Trad. kurzer Vertriebsweg	Trad. Großhandel	Super- märkten	Export
Cooperativa da Beira Baixa (95 t)	36	7	47	10	0
Coopérative les Fermiers du Rocamadour (48 t)	0	11	46	43	0
Union les Fermiers Des Pyrénées (240 t)	4	5	32	51	8

Supermarktketten

Vor zwölf Jahren war der Großvertrieb für die Vermarktung von Käse in gehobener Qualität noch zu vermeiden. Aber seitdem hat sich die Situation schnell und grundlegend geändert:

- Die Supermärkte haben sich nach und nach von Discountprodukten auf Produkte mittlerer und guter Qualität umgestellt;
- die vom traditionellen Vertrieb angebotenen Mengen gingen nach und nach zurück.

Dies gilt insbesondere für Frankreich und Nordeuropa, aber die zeitliche Verschiebung dieser Entwicklung führt dazu, daß sich das Gleiche in Spanien oder Portugal wiederholen wird. **Somit ist der Großvertrieb in den meisten Ländern der Europäischen Union ein unterschiedlich starker, aber unumgänglicher Partner für jede Käseabsatzorganisation geworden, die auf sich hält.**

Damit sind auch ernsthafte Probleme verbunden, die mit der Zeit immer schwerwiegender werden:

- es besteht ein kultureller Bruch zwischen zwei Welten, die nicht füreinander geschaffen sind;
- die Standardisierung der Zugangsbedingungen zu den Warenlisten [2] führt zu einer Reihe zusätzlicher Kosten, die für traditionell hergestellte Produkte (artisanal) oder Käse aus Eigenproduktion (fermier) eine besondere Belastung darstellen;
- die Zentralisierung des Einkaufs erfordert Produktionsmengen, die für Lieferanten von traditionell hergestelltem Käse und Käse aus Eigenproduktion besonders hoch liegen.
- kleine Organisationen, die für 30% und mehr ihrer Verkäufe von einer einzigen Einkaufszentrale abhängen, sind somit besonders verletzlich.

Im allgemeinen wächst der Anteil des Großvertriebs mit dem Produktionsvolumen.

Trotz aller Bemühungen, das traditionelle Vertriebsnetzwerk zu optimieren, müssen "Les Fermiers des Pyrénées" rund 50% ihres Absatzes über Supermärkte tätigen.

2.4.2 Die Vertriebskosten

Die Vertriebskosten können je nach Ausgangslage und Vertriebsweg sehr unterschiedlich sein.

Der Direktverkauf bietet zwar optimale Preise, führt aber zu höheren Vertriebs- bzw. Geschäftskosten als der Verkauf über den Großhandel. **In bestimmten Fällen kann sich der Direktverkauf als weniger rentabel als der Verkauf über lange Vertriebswege erweisen.**

Aber eigentlich entscheidet nur ein Kriterium über die Leistungsfähigkeit eines Vertriebsweges: **die für den Erzeuger bestimmte Nettoabrechnung.**

Als Beispiel werden hier die Geschäftskosten und Gewinnspannen des Genossenschaftsverbandes "Les Fermiers des Pyrénées" im Geschäftsjahr 1994/1995 untersucht.

Je nach Produkt liegt die Bruttogewinnspanne (die Differenz zwischen dem Erzeugerpreis und dem durchschnittlichen Verkaufspreis) zwischen 1,5 und 2,3 ECU/kg und beträgt somit 20 bis 25% des Verkaufspreises des entsprechenden Produkts. (Anmerkung zur Tabelle: Hofkäse = Käse aus Eigenproduktion)

[2]

Alle vertriebslichen Bedingungen und Auflagen, unter denen der Lieferant Zugang zu einer bestimmten Ladenkette erhält.

GENOSSENSCHAFTSVERBAND "LES FERMIERS DES PYRÉNÉES"
ERZEUGERPREISE, DURCHSCHNITTliche
VERKAUFSPREISE UND BRUTTOGEWINNSPANNE 1994/1995

ECU/kg	Erzeuger- preis	durchschn. Verkaufspr.	Brutto- gewinnsp.	%
Hofkäse aus Kuhmilch	5	6,7	1,67	24,9
Hofkäse aus Schaf- und Kuhmilch	7,07	9,3	2,22	23,9
Hofkäse aus Schafmilch	8,44	10,5	2,08	19,8
Hofkäse aus Ziegenmilch	7,84	10,01	2,26	22,4
v. Hand herg. Käse aus Kuhmilch	4,87	6,42	1,55	24,1
v. Hand herg. Käse aus Schafmilch	8	10,25	2,26	22,1

(Anmerkung zur Tabelle: Hofkäse = Käse aus Eigenproduktion)

In diesem Zusammenhang ist festzuhalten, daß, unabhängig vom eigentlichen Wert des Produkts, bestimmte Kosten im Verhältnis zur verkauften Menge stehen (wie Etikettierung, Verpackung und Transport).

Andere Kosten stehen im Verhältnis zum Produkt (z.B. Provision für den Vertreter).

Dazu kommen die regelmäßigen oder Fixkosten (wie Miete, Versicherungen, verschiedene Honorare, Abschreibungen).

Eine Analyse des Geschäftsergebnisses der "Fermiers des Pyrénées" aus dem Jahre 1994 weist aus:

- Ausgaben in Höhe von 20,5% (einschließlich Verpackungen);
- 3,2% der Ausgaben stehen direkt im Verhältnis zum umgesetzten Gewicht;
- 8,8% der Ausgaben stehen im Verhältnis zum Umsatz;
- 8,5% der Ausgaben sind Fixkosten.

Das klassische Problem in der Startphase einer Vertriebsorganisation (aber auch eines Produktionsbetriebes) besteht in der Amortisierung der unveränderlich bestehenden Fixkosten in der ersten Entwicklungsphase.

Bei der Gründung einer Vertriebsorganisation fallen hohe Kosten an (Materialinvestitionen, aber auch Betriebskosten, die von Anfang an als Ausgaben des Unternehmens anfallen und durch die zukünftige Unternehmenstätigkeit abgedeckt werden müssen). Dies gilt sowohl für die Verarbeitung als auch für die Vermarktung. Unabhängig von der in der Anfangsphase vorgesehenen Produktionsmenge gibt es eine Schwelle, unter der die zumindest in der Aufbauphase notwendigen finanziellen Mittel nicht erzielt werden können. Unabhängig von der anfangs produzierten oder verkauften Menge kostet das für den Vertrieb notwendige Kommunikationsmaterial mindestens 7 000 ECU. Und wenn ein Mitarbeiter für den Vertrieb eingestellt werden soll, ist es im allgemeinen kaum möglich, ihm einen Teilzeitvertrag anzubieten: Bei dieser Aufgabe handelt es sich um eine Vollzeitbeschäftigung, die über die Aktivitäten des Unternehmens finanziert werden muß.

Diese beiden Beispiele verweisen auf ein Problem, daß sich regelmäßig wiederholt und die Gründung kleiner Unternehmen sehr erschwert.

Um es zu lösen ist eine rasche wirtschaftliche Entwicklung erforderlich: so wird eine Rentabilitätsschwelle erreicht, die zu einer bestimmten Gewinnspanne auf die variablen Kosten (oder Fixkosten) führt. Sie muß der Höhe der betriebsbedingten Ausgaben entsprechen und sie somit finanzieren, um das finanzielle Gleichgewicht zu erreichen.

GENOSSENSCHAFTSVERBAND "LES FERMIERS DES PYRÉNÉES" - BETRIEBSERGEBNIS 1993 -1994

Währung: FRF	1993		1994	
(1 FRF = 0,15 ECU)	Betrag	%	Betrag	%
Umsatz vor Steuern	12 976 956	100	14 296 569	100
Käse	12 809 317		13 972 208	
Andere Verkäufe und Dienstleistungen	166 270		190 989	
Bestand am Jahresende	1 369		133 372	
Ankäufe	10 175 979	78,4	11 221 482	78,5
Käse	10 039 832	77,4	11 098 300	77,6
Käse von Nichtmitgliedern	0		0	
Verpackungsmaterial	136 147	1	123 182	0,9
Verschiedenes	0		0	
Bruttogewinnspanne	2 800 977	21,6	3 075 087	21,5
nicht abschreibbares Material	29 295		41 989	0,3
Miete	28 814		28 814	0,2
Wartung	22 133		27 265	0,2
Versicherungen	32 086		35 417	0,2
Honorare	13 000		17 500	0,1
Provisionen	725 289	5,6	829 874	5,8
Werbung & Verkaufsförderung	334 124	2,6	228 795	1,6
Transport	281 084	2,2	282 604	2
Fahrtkosten	40 035		48 895	0,3
Porto & Telefon	57 453		49 958	0,3
Verschiedenes	62 284		43 913	0,3
Steuern	37 348		39 971	0,3
Löhne	552 660	5,9	674 675	4,7
Sozialabgaben	218 929		270 061	1,9
Verwaltungskosten	19 176		27 757	0,2
Zinsen	10 362		8 858	0,1
Abschreibungen	52 500		80 219	0,6
Rücklagen	22 525		66 622	0,5
Total Ausgaben	2 539 097	19,6	2 803 187	19,6
Nettogewinn	261 880	2	271 900	1,9

Die vergleichende Analyse der Nettorentabilität nach Vertriebsweg weist beträchtliche Unterschiede auf. Für das Geschäftsjahr 1994/1995 ist folgendes festzuhalten:

- Der Großvertrieb bietet eine leicht negative Gewinnspanne;
- der traditionelle Vertrieb in Frankreich und der Export erzielen ein Nettoergebnis von mehr als 3%;
- Der Gewinn beim Direktverkauf liegt fast bei 10%.

Hier ist eine besondere Situation zu beobachten:

- Der Direktverkauf bietet die gleiche Gewinnspanne (vor Rabatten) wie der Verkauf über lange Vertriebswege (26%);
- die Kosten für den Direktverkauf liegen 10 Prozentpunkte unter denen für den Großvertrieb.

GENOSSENSCHAFTSVERBAND "LES FERMIRS DES PYRÉNÉES"

VERGLEICHENDE RENTABILITÄTSANALYSE NACH VERTRIEBSWEGEN (1993/1994)

%	Total	Groß- vertrieb	Trad. Vertrieb	Export	Direkt- verkauf
Bruttogewinnspanne vor Rabatten	26,2	26,3	26,3	26,2	26
vollständige Vertriebskosten	24,5	26,4	23,1	23,1	16,3
Nettoergebnis	1,7	-0,1	3,2	3,1	9,7

Beim Vergleich dieser Zahlen mit denen der Genossenschaft "Les Fermiers du Rocamadour" fällt auf, daß deren Betriebskosten bei 31,4%, d.h. um 11 Prozentpunkte höher liegen als bei den "Fermiers des Pyrénées".

Für diese Unterschiede gibt es mehrere Gründe:

- Für ein sehr unterschiedliches Produkt (40 Gramm/Portion) viel höhere Verpackungskosten durch Verpackung in Spanschachteln (in diesem Fall macht die Verpackung 5,9% des Umsatzes aus, in den Pyrenäen sind dafür nur 0,9% notwendig).
- Ebenfalls viel höhere Transportkosten (6,2% im Vergleich zu 2,2% in den Pyrenäen): Das Monoprodukt "Rocamadour"-Käse, das nur in kleinen Portionen verschickt wird (beschränkte Haltbarkeitsdauer) leidet unter den Auswirkungen der fast dreimal höheren Transportkosten.
- Darüber hinaus betriebsbedingte Ausgaben für größere Produktionsmengen (mit einem Umsatz von rund 500 000 ECU befindet sich die Genossenschaft von Rocamadour in einer Wachstumsphase).

Im Vergleich dazu hat die Genossenschaft von Beira Baixa nur sehr geringe Vertriebskosten (rund 10%).

Aber hier ist die lokale Ausgangslage viel günstiger:

- Für ein hochwertiges professionelles Angebot gibt es nur wenig Konkurrenz;
- der traditionelle Vertrieb spielt noch immer eine wichtige Rolle;
- für den Absatz der gleichen Menge sind weniger Anstrengungen, und somit weniger hohe Kosten erforderlich.

Diese drei Fälle zeigen somit die mögliche Spannweite der Vertriebskosten.

Zur Senkung der Vertriebskosten stellt die Entwicklung einer Palette verschiedener "Käse aus Eigenproduktion" und "traditionell hergestellter Käse" einen zusätzlichen Vorteil dar:

- Reduzierung der Transportkosten;
- für betriebsbedingte Ausgaben, die unvermeidlich und nicht zu kürzen sind, bessere Abschreibungsmöglichkeiten durch größere Produktionsmengen.

Schlußfolgerungen

VERORTUNG DER GENANNTEN KÄSEPRODUKTIONSSTÄTTEN



- | | | | |
|---------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| 1 Artzai Gazta Idiazabal | 6 Saint-Nectaire | 11 Chevriers du Tarn | 16 Queijos da Beira Baixa |
| 2 Formatge d'Atura | 7 Reblochon | 12 Munster | 17 Serra de Estrela |
| 3 COASA | 8 Pélardon des Cévennes | 13 Rocamadour | |
| 4 Sainte-Maure | 9 les Fermiers des Pyrénées | 14 Pecorino Abruzzo | |
| 5 Crottin de Chavignol | 10 Garazi Soule | 15 Castelo Branco | |

Schlußfolgerungen

Die Verarbeitung von Milch zu Käse (ein wichtiges Beispiel für die Strategien zur lokalen Aufwertung landwirtschaftlicher Ressourcen) stellt für eine große Zahl benachteiligter landwirtschaftlicher Gebiete einen wesentlichen Entwicklungsschwerpunkt dar. Wenn man die zahlreichen traditionellen Verfahren zur Käseherstellung in Europa berücksichtigt, sind ihre Potentiale sehr reichhaltig. Sie werden um weitere innovative Initiativen ergänzt, wie z.B. die Einführung der Milchschaftzucht im irischen LEADER-Gebiet Clare und die Verarbeitung der Schafmilch zu Schafkäse. Daß es nicht zu einer schwunghafteren Entwicklung der Käseproduktion und -vermarktung durch Landwirte kommt, liegt meistens an der vorherrschenden Zersplitterung ihrer individuellen Aktivitäten:

- unzureichende Produktqualität;
- kleiner Aktionsradius und beschränkte vertriebliche Aktivitäten;
- zu geringe Investitionen in den Vertrieb.

Um bestehende wirtschaftliche Möglichkeiten nachhaltig zu nutzen, gibt es viele bekannte Mittel und es sind bestimmte Grundsätze zu berücksichtigen. Sie gelten ebenso für die Aufwertung von landwirtschaftlichen Erzeugnissen und lassen sich in drei Punkten zusammenfassen:

- **Gemeinschaftliches Vorgehen**, das es ermöglicht, gemeinsam Fortschritte zu machen, wo Fortschritte des Einzelnen nicht mehr möglich sind. Von den vielfältigen Gründen, die für eine gemeinschaftliche Organisationsform sprechen, seien nur drei erwähnt:
 - > Es werden **größenbedingte Einsparungen** erzielt; Investitionen amortisieren sich besser, die Fixkosten können besser gedeckt werden und dadurch werden die Erzeugerkosten gesenkt und die Rentabilität steigt (z.B. Reifungskosten, Vertriebskosten).
 - > **eine Mindestgröße** ist erforderlich, um nicht nur die Produktionstechnik, sondern auch und vor allem den Vertrieb wirklich professionell zu gestalten.
 - > **Der wachsende Marktanteil des Großvertriebs (Supermarktketten)** (z.B. in Frankreich, Spanien, Portugal, Nordeuropa) macht es in vielen Fällen erforderlich, Gruppenangebote zu erstellen, um so der allgemeinen Einkaufszentralisierung besser begegnen zu können.

- **integriertes Vorgehen innerhalb einer Produktionslinie** mit gleichzeitigen und koordinierten Maßnahmen in allen vor- und nachgelagerten Bereichen, um so die Zukunft der Produktion zu sichern.
- **Professionalität** in allen Funktionsbereichen – Produktionstechnik, Marketing, Management usw.

Der Aufbau von Veredlungs- und Vertriebsstrukturen für landwirtschaftliche Erzeugnisse ist nicht einfach eine Erweiterung der landwirtschaftlichen Tätigkeit; durch diese Strukturen erschließt sich vielmehr eine völlig neue Welt: Der einzelne Betrieb wird mit seinem Markt konfrontiert.

Häufig sind lokale Aktionsträger schlecht auf eine solche Entwicklung vorbereitet, denn im allgemeinen sind sie durch die vorherrschende landwirtschaftliche Kultur geprägt und stehen, ohne geeignete technische Beratung, oft allein da.

Ein allgemeiner Berater verfügt i.d.R. weder über die Zeit, noch die Sachkenntnis, um eine Gruppe von Erzeugern zur Zusammenarbeit zu führen, um die verschiedenen Phasen eines Projektes gemeinsam mit ihnen zu erarbeiten und die weitere Entwicklung des Projektes kontinuierlich zu begleiten. In den meisten Fällen ist **Fachberatung** gefordert. Aber diese Form der Beratung wird nur selten angeboten.

Zur Entwicklung, Erprobung und Umsetzung von Instrumenten, die zukünftigen Projekten zum Erfolg verhelfen können, bietet das LEADER-Netzwerk einige Möglichkeiten. Es erleichtert und ermöglicht,:

- Projekte anderer kennenzulernen und bestehende Erfahrungen zu nutzen;
- modellhafte, innovative Konzepte an besonders geeigneten Standorten umzusetzen;
- eine intensive, gut betreute grenzübergreifende Zusammenarbeit zwischen Fachleuten einerseits und zwischen aktiven Projektträgern andererseits aufzubauen.

Die Umsetzung und Koordinierung dieser Aufgaben stellen für LEADER II wichtige Herausforderungen dar.